

Η θετική συμβολή του διευθυντή στην ανάπτυξη καινοτομιών στην εκπαίδευση

The positive contribution of the director in the development of innovations in education

Αθανάσιος Καραγιάννης, Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Γρεβενών, Δάσκαλος,
sakhskaragiannhs@gmail.com

Athanasios Karagiannis, Directorate of Primary Education Grevena, Teacher, *sakhskaragiannhs@gmail.com*

Abstract: The challenges of our century require a modern, efficient school capable of adapting to the ever-changing and uncertain dynamic environment. Consequently, the introduction and successful management of change and innovation, which are intertwined with the pursuit of quality, continuous improvement and development of education, is particularly important for educational organizations and is seen as an essential condition for successful educational administration and effective leadership. The purpose of this work is to present innovative educational programs that contribute to the Europeanization of our schools such as Erasmus +, to document the limitations and obstacles to the introduction of innovations and to highlight the contribution of leadership to the effectiveness of educational change and innovation in school units.

Keywords: Innovation, educational innovation, introduction of innovations, innovative educational training programs, Erasmus+, the role of the director.

Περίληψη: Οι προκλήσεις του αιώνα μας απαιτούν ένα σχολείο σύγχρονο, αποτελεσματικό και ικανό να προσαρμόζεται στις συνεχείς αλλαγές και στο αβέβαιο δυναμικό περιβάλλον. Κατά συνέπεια, η εισαγωγή και η επιτυχής διαχείριση αλλαγών και καινοτομιών, που είναι συνυφασμένες με την αναζήτηση της ποιότητας, της συνεχούς βελτίωσης και ανάπτυξης της εκπαίδευσης, αναδεικνύεται ιδιαίτερα σημαντική για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και εκλαμβάνεται ως ουσιώδης προϋπόθεση για την άσκηση επιτυχημένης εκπαιδευτικής διοίκησης και αποτελεσματικής ηγεσίας. Σκοπός της εν λόγω εργασίας είναι να παρουσιαστούν καινοτόμα εκπαιδευτικά προγράμματα που συμβάλλουν στον εξευρωπαϊσμό των σχολικών μας μονάδων όπως το Erasmus+, να καταγραφούν βιβλιογραφικά οι περιορισμοί και τα εμπόδια στην εισαγωγή καινοτομιών και να αναδειχθεί η συμβολή της ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα εισαγωγής εκπαιδευτικών αλλαγών και καινοτομιών στις σχολικές μονάδες.

Λέξεις κλειδιά: Καινοτομία, εκπαιδευτική καινοτομία, εισαγωγή καινοτομιών, καινοτόμα εκπαιδευτικά προγράμματα, Erasmus+, ρόλος διευθυντή.

1. Εισαγωγή

Το δημοτικό σχολείο καθώς αποτελεί τη βάση και συστατικό κύτταρο του εκπαιδευτικού οικοδομήματος, είναι φορέας εισαγωγής της καινοτομίας στην εκπαίδευση (Βότση, 2017). Η καινοτομία σύμφωνα με τους Johannessen et.al. (2001) έχει ως σκοπό τη βελτίωση μιας υπάρχουσας κατάστασης με την εισαγωγή μιας καινούριας πρακτικής που δεν έχει σχέση με το παρελθόν και οπωσδήποτε με τον σεβασμό που αρμόζει στο σύστημα αξιών που επικρατεί. Κομβικός θεωρείται ο ρόλος του διευθυντή για την εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτόμων προγραμμάτων στο σχολείο, καθώς καλείται να αναγνωρίσει την καινοτομία και να προωθήσει την εισαγωγή της στη σχολική μονάδα (Βότση, 2017). Σύμφωνα με τον Μπάτο (2017), ο διευθυντής καλείται να «πείσει τους εκπαιδευτικούς» ότι είναι αναγκαία η εισαγωγή της καινοτομίας, ενώ ταυτόχρονα αναλαμβάνει την ευθύνη και τον συντονισμό των προσπαθειών εισαγωγής της στο σχολείο, διαφυλάττοντας συνάμα το θετικό σχολικό κλίμα και φροντίζοντας να μην περιθωριοποιηθεί όποιος δεν επιθυμεί το νεωτερισμό. Ευρήματα ερευνών έδειξαν ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του διευθυντή που υιοθετεί το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας, ευνοούν την εισαγωγή καινοτόμων προγραμμάτων στην εκπαίδευση. Σημαντικό, επίσης, εύρημα είναι ότι ένας σύλλογος διδασκόντων που επιθυμεί να επιφέρει την αλλαγή στη σχολική μονάδα, δεν μπορεί να επιτύχει το εγχείρημα δίχως τη στήριξη της ηγεσίας (Δακοπούλου, 2008).

Με την εν λόγω εργασία επιδιώκεται, μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης, να αναδειχθεί η αξία αλλά και οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται από την εισαγωγή των καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, να παρουσιαστεί ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας στην προώθηση των προγραμμάτων αυτών, καθώς και τα εμπόδια που καλείται ο διευθυντής να υπερπηδήσει για την επιτυχή αποδοχή και υλοποίησή τους.

2. Αποσαφήνιση όρων

2.1. Η έννοια της καινοτομίας

Ο σύγχρονος τρόπος ζωής του ανθρώπου με τις αλλαγές που έφερε η τεχνολογία και η ταχύτητα πρόσβασης στη γνώση, επέβαλαν την αλλαγή των αναλυτικών προγραμμάτων και την εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαίδευση, για να εφοδιαστούν οι μαθητές με «τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες» και να είναι ανταγωνιστικοί μελλοντικά, όταν θα εισέλθουν στο στίβο εργασίας στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία (Fullan, 2019).

Ως «καινοτομία» ετυμολογικά ορίζεται μια ενέργεια που χαρακτηρίζεται από νέα πρωτοποριακή αντίληψη των πραγμάτων, νεωτερισμός (Λεξικό Κοινής Νεοελληνικής, Α.Π.Θ., 1998). Η καινοτομία φέρνει αλλαγές στον άνθρωπο, στην κοινωνική και οργανωτική του ζωή «δημιουργεί κοινωνικές αξίες» και «έχει επεκτατικό χαρακτήρα από την εφαρμογή και ενσωμάτωσή της» (Bakır, 2016). Θεωρείται «η διαδικασία αλλαγής στοιχείων στους οργανισμούς η οποία πραγματοποιείται μέσα από τη διαδικασία λήψης απόφασης των μελών

τους με στόχο την επίλυση ενός προβλήματος και την αντιμετώπιση ή τη βελτίωση μιας κατάστασης, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ίδιων των οργανισμών» (Μαρμαρά, 2016: 412). Αποτελεί «μια διαρκώς εξελισσόμενη διαδικασία σύμφωνα με τα στάδια που απαιτούνται για την εφαρμογή και την επιτυχία της, δηλαδή την έναρξη, την εδραίωση και την ενσωμάτωση» (Berman & McLaughlin, 1976: 349).

Με τον όρο εκπαιδευτική καινοτομία νοούνται όλες εκείνες οι ενέργειες των εκπαιδευτικών που συντελούν στην αλλαγή των αντιλήψεών τους και στην εισαγωγή στον τρόπο διδασκαλίας τους νέων μέσων διδασκαλίας και διδακτικών μεθόδων (Δακοπούλου, 2008). Κατά τον Fullan (1991) η εκπαιδευτική καινοτομία εστιάζεται «σε ενέργειες που εμπεριέχουν και προωθούν νέες αντιλήψεις για την εκπαίδευση σε τρεις διαστάσεις: στη χρήση νέων διδακτικών μέσων, στην εφαρμογή νέων διδακτικών προσεγγίσεων και στην αλλαγή αρχών και πεποιθήσεων» (Σπυροπούλου et.al., 2007: 69). Αφορά «σε απόφαση, σχεδιασμό και εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού μετασχηματισμού ο οποίος δεν καλύπτεται σχεδόν ποτέ από θεσμικό πλαίσιο και ο οποίος προκύπτει είτε από πρωτοβουλίες μεσαίων ή κατώτερων στελεχών της εκπαίδευσης είτε από πρωτοβουλίες διευθυντών ή εκπαιδευτικών» (Μαρμαρά, 2016: 411). Οι εκπαιδευτικές καινοτομίες καλύπτουν ένα ευρύ πεδίο δράσεων, ενώ έχουν και τα καταρχήν πλεονεκτήματα της ευελιξίας και της εστίασης σε ορισμένες πτυχές του εκπαιδευτικού συστήματος και στοχεύουν σε συγκεκριμένες νεωτεριστικές τομές, με τις οποίες πιστεύεται ότι θα διαρραγεί ο φαύλος κύκλος της αδράνειας και της στασιμότητας (Μαυροσκούφης, 2002).

Γενικά, η καθιέρωση της εκπαιδευτικής καινοτομίας, εξαρτάται από το αν: α) με την κατάλληλη εκπαιδευτική πολιτική έχει επιτευχθεί η εγκαθίδρυση της καινοτομίας στη δομή του οργανισμού, β) έχει εξασφαλισθεί η δέσμευση ικανής ομάδας εκπαιδευτικών συμπεριλαμβανομένου του διευθυντή, για την υποστήριξή της και γ) έχει εδραιωθεί ο απαραίτητος μηχανισμός υποστήριξης του προσωπικού (Fullan, 2019). Η προσαρμογή στις σύγχρονες απαιτήσεις της ζωής και η προετοιμασία των μαθητών για τη μελλοντική τους σταδιοδρομία, επιτάσσουν την εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαίδευση.

2.2. Η έννοια της αλλαγής

Ο Fullan (1991) ορίζει την αλλαγή «ως μία διαδικασία εκμάθησης νέων ιδεών και πραγμάτων» (Πασιρδής & Καφά, 2015: 9). Η αλλαγή αφορά «σε απόφαση, σχεδιασμό και εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού μετασχηματισμού που προκύπτει είτε σε επίπεδο πολιτικών προσώπων είτε σε επίπεδο κεντρικής διοίκησης και ο οποίος είναι δυνατό, σε κάποιες περιπτώσεις, να χαρακτηρίζεται από θεσμικό πλαίσιο αν και στις περισσότερες επέρχεται χωρίς να θεσμοθετηθεί» (Μαρμαρά, 2016: 411-412). Ο Morisson (1998) ορίζει την αλλαγή «ως μια δυναμική και συνεχή διαδικασία εξέλιξης και ανάπτυξης, που περιλαμβάνει την αναδιάρθρωση των αναγκών ενός οργανισμού. Αναγνωρίζει ότι η αλλαγή αποτελεί μια διαδικασία μετασχηματισμού, είτε με πρωτοβουλία διαφόρων εσωτερικών παραγόντων ή και εξωτερικών δυνάμεων που αφορούν άτομα, ομάδες ή οργανισμούς, με τελικό αποτέλεσμα την ανακατανομή

των υφιστάμενων αξιών, των πρακτικών και των αποτελεσμάτων τους» (Πασιρδής & Καφά, 2015: 9). Ο Mulford (1998) αναφέρει ότι «είναι μία διαδικασία προσαρμογής και επανατοποθέτησης του ατόμου ή των οργανωμένων ομάδων σε ένα καινούριο περιβάλλον όπου θα μπορούν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά απαιτώντας, ωστόσο, αναθεώρηση της καταλληλότητας των στάσεων και της συμπεριφοράς τους» (Μαρμαρά, 2016: 412).

Συνοψίζοντας, η αλλαγή «αποτελεί μία φυσική και συνεχή διαδικασία στη ζωή ενώ η εισαγωγή της καινοτομίας αποτελεί κάτι καινούριο και πρωτοποριακό» (Πασιρδής & Καφά, 2015: 9). Η καινοτομία «απαιτεί καινούρια δεδομένα – γνώση και πρακτικές- ενώ η αλλαγή είναι δυνατό να υιοθετήσει προϋπάρχουσες πρακτικές στην προσπάθεια επαναπροσδιορισμού μιας κατάστασης ή επαναπροσέγγισης ενός προβλήματος» (Μαρμαρά, 2016: 412).

3. Ο ρόλος του διευθυντή στην εισαγωγή καινοτομιών

3.1. Καινοτόμα εκπαιδευτικά προγράμματα

Η έκρηξη των γνώσεων και της τεχνολογικής εξέλιξης στη σύγχρονη εποχή έχει ως απόρροια τη δημιουργία νέων απαιτήσεων στην κοινωνία, στις οποίες καλείται το εκπαιδευτικό σύστημα να προσαρμοστεί και να ανταποκριθεί. Οι εκπαιδευτικές αλλαγές θεωρούνται απαραίτητες για την εναρμόνιση του σχολείου με τους γοργούς ρυθμούς αλλαγής της κοινωνίας (Fullan, 2019).

Το ελληνικό σχολείο, προκειμένου να εναρμονιστεί με τις σύγχρονες παιδαγωγικές, πολιτισμικές και τεχνολογικές εξελίξεις εισήγαγε σταδιακά πριν από τριάντα περίπου χρόνια, καινοτόμα προγράμματα με στόχο την ευαισθητοποίηση των μαθητών σε θέματα όπως το περιβάλλον, η υγεία και ο πολιτισμός, που υλοποιούνται προαιρετικά (Βότση, 2017). Έτσι έχουν αναπτυχθεί ως καινοτομίες (α) Διεπιστημονικά προγράμματα, όπως η Περιβαλλοντική Εκπαίδευση, η Αγωγή Υγείας, τα Πολιτιστικά Θέματα και οι Πανελλήνιοι Καλλιτεχνικοί Μαθητικοί Αγώνες, καθώς και η Αγωγή Σταδιοδρομίας, (β) Ευρωπαϊκά Εκπαιδευτικά Προγράμματα, (γ) Πειραματικά Προγράμματα Εκπαίδευσης, όπως το έργο «Σχολεία Εφαρμογής Πειραματικών Προγραμμάτων Εκπαίδευσης», το Ολοήμερο Σχολείο και η Ευέλικτη Ζώνη, (δ) οι Νέες Τεχνολογίες και το Κοινωνικό Σχολείο με σκοπό η σχολική εκπαίδευση να ανταποκριθεί στις σύγχρονες παιδαγωγικο-διδασκτικές, πολιτιστικές και πολιτισμικές απαιτήσεις καθώς και στις κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις (Σπυροπούλου et.al., 2007).

Στη συνέχεια εισήχθησαν επίσης προαιρετικά, τα ευρωπαϊκά προγράμματα eTwinning και Erasmus+, που ενθαρρύνουν και στηρίζουν τη συνεργασία και την ανταλλαγή καινοτόμων ιδεών ανάμεσα στα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας στην Ευρώπη. Στόχος των ευρωπαϊκών προγραμμάτων είναι ο εξευρωπαϊσμός της παιδείας μέσω της προώθησης της κινητικότητας των εκπαιδευτικών (Μπάτος, 2017). Με αυτές τις ανταλλαγές μεταξύ των σχολείων και την υλοποίηση των ευρωπαϊκών προγραμμάτων, δίνεται η ευκαιρία στους συμμετέχοντες να εμπλουτίσουν τη μάθηση. Σημαντική είναι επίσης η ανταλλαγή

αντιλήψεων και εμπειριών με στόχο την ανανέωση της αντίληψης της ευρωπαϊκής πολιτικής αγωγής. Το πιο δημοφιλές πρόγραμμα της ευρωπαϊκής δράσης για την αύξηση της κινητικότητας αποτελεί αναμφισβήτητα το Erasmus+ με τις διάφορες γενιές του (Μπάτος, 2017). Τα προγράμματα Erasmus+ για τη σχολική εκπαίδευση, αφορούν την κινητικότητα των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας, παρέχοντάς τους την ευκαιρία της απόκτησης βιωματικών εμπειριών μαθησιακής διαδικασίας σε ένα άλλο ευρωπαϊκό εκπαιδευτικό σύστημα. Μέσα από την εκπόνηση του σχεδίου εργασίας, οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί έρχονται σε επαφή με νέες κουλτούρες και διαφορετικούς πολιτισμούς, καλλιεργώντας την αίσθηση του ευρωπαίου πολίτη. Τα οφέλη για τους συμμετέχοντες είναι πολλαπλά, καθώς ο οργανισμός αποστολής εκσυγχρονίζεται, το εκπαιδευτικό προσωπικό εξελίσσεται επαγγελματικά σύμφωνα με τις ανάγκες της σχολικής μονάδας. Μέσα από ένα σύστημα ανατροφοδότησης, η όλη πορεία αξιολογείται, αναγνωρίζεται ο αντίκτυπος της διδασκαλίας και επιτυγχάνεται η διάχυση της μάθησης στα εμπλεκόμενα μέρη, καθώς απαραίτητη προϋπόθεση είναι η διάχυση του προγράμματος (Erasmus+-European Commission, 2019).

Οι εσωτερικές αξιολογήσεις και οι ερευνητικές μελέτες ανέδειξαν ότι τα καινοτόμα προγράμματα, όπου εφαρμόστηκαν, ενθάρρυναν μια διαφορετική προσέγγιση της γνώσης, ενδυναμώνοντας τον εκπαιδευτικό και τον μαθητή και δημιουργώντας νέα περιβάλλοντα μάθησης, αλλά εφαρμόστηκαν στο περιθώριο του σχολικού προγράμματος (εφόσον υλοποιούνταν σε προαιρετική βάση) και χωρίς να γίνει μια συστηματική και συνολική αποτίμηση της υπάρχουσας κατάστασης (Σπυροπούλου et.al., 2007). Το όφελος από την εφαρμογή των καινοτόμων προγραμμάτων στα σχολεία είναι σημαντικό, καθώς ενθαρρύνουν τους μαθητές να εργάζονται ομαδοσυνεργατικά και να ανακαλύπτουν τη μάθηση, ενισχύοντας ταυτόχρονα τις δεξιότητές τους, καθώς προσεγγίζουν ολιστικά τη γνώση (Βότση, 2017).

Εξίσου όμως κερδισμένοι είναι και οι εκπαιδευτικοί, με τη συμμετοχή τους ειδικά στα προγράμματα eTwinning και Erasmus+, καθώς το κέρδος τους είναι οι αποκτηθείσες νέες ικανότητες, τόσο για τους ίδιους όσο και για τους μαθητές τους. Σημαντικό όφελος θεωρείται επίσης η βελτίωση των γλωσσικών τους δεξιοτήτων, σχετικά με την ανταπόκρισή τους στις γλωσσικές ανάγκες του προγράμματος. Τους δίνεται επίσης η ευκαιρία της επικοινωνίας και της δημιουργίας δικτύων μελλοντικής συνεργασίας, στην ανταλλαγή παιδαγωγικών πρακτικών και στην επαφή με διαφορετικά ευρωπαϊκά εκπαιδευτικά συστήματα, αναπτύσσοντας παράλληλα την αίσθηση ότι είναι μέλη της ευρωπαϊκής εκπαιδευτικής κοινότητας (Μπάτος, 2017). Τα αποτελέσματα ερευνών ωστόσο έδειξαν, ότι τα καινοτόμα αυτά προγράμματα υλοποιούνται περιστασιακά στα σχολεία, ενώ μικρός παραμένει και ο αριθμός των εκπαιδευτικών και μαθητών που συμμετέχουν σε αυτά (Βότση, 2017). Κρίνεται λοιπόν απαραίτητη η λήψη μέτρων από την πολιτεία όπως η επιμόρφωση, που θα ενδυναμώσουν τους εκπαιδευτικούς, δίνοντάς τους ταυτόχρονα κίνητρα για συμμετοχή σε καινοτόμα εκπαιδευτικά προγράμματα. Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να παροτρύνονται για να συμμετέχουν σε προγράμματα κινητικότητας Erasmus+ και αυτό οφείλει να είναι το μέλημα

της διοίκησης (διευθυντών, περιφέρειας, υπουργείου παιδείας), αν το ζητούμενο είναι ο εξευρωπαϊσμός της εκπαίδευσης.

3.2. Εμπόδια και περιορισμοί στην εισαγωγή καινοτομιών

Ο διευθυντής αναμένεται να λειτουργεί υποστηρικτικά στα διάφορα στάδια της εισαγωγής της καινοτομίας στο σχολείο. Αυτό όμως δεν συμβαίνει πάντα, καθώς ενδεχομένως να μη συνεπικουρεί τους εκπαιδευτικούς σε όλα τα στάδια της εφαρμογής της καινοτομίας (Berger et.al, 2014). Ο διευθυντής είναι καθοριστικός παράγοντας που μπορεί να υποστηρίξει ή να εμποδίσει καινοτόμες δράσεις και διαδικασίες αναλόγως με τον τρόπο που διοικεί. Επίσης, ο υπέρμετρος ζήλος κάποιων διευθυντών και η παρέμβασή τους στην εισαγωγή και εγκαθίδρυση της καινοτομίας, μπορεί να είναι εμπόδιο (Moolenaar et.al, 2010: 657). Ένα επιπρόσθετο εμπόδιο μπορεί να είναι η σύγκρουση ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, κατά τη διαδικασία αναζήτησης δεξιοτήτων και των προθέσεών τους. Οι συγκρούσεις αυτές λειτουργούν αρνητικά στην πρόθεση των εκπαιδευτικών να καινοτομήσουν (Gkorezis, 2016: 1040). Οι συγκρούσεις λειτουργούν επιβαρυντικά του ωφέλιμου χρόνου που είναι απαραίτητος για την αλληλεπίδραση των εκπαιδευτικών της σχολικής κοινότητας. Οι δύο προαναφερθέντες παράγοντες, η έλλειψη χρόνου αλληλεπίδρασης για καινοτομία και οι συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, είναι καθοριστικοί περιορισμοί για την ανάπτυξή της (Hofman et.al., 2011).

Σημαντικό, επίσης, εμπόδιο για να μένουν ανεκμετάλλευτες οι φρέσκες ιδέες είναι η έλλειψη των κατάλληλων εκπαιδευτικών εργαλείων (Hofman et.al, 2011). Ένας καθοριστικός παράγοντας για την εγκαθίδρυση της καινοτομίας που μπορεί να σταθεί εμπόδιο, είναι το σχολικό κλίμα. Μέλημα του διευθυντή είναι να απομακρύνει εκείνα «τα στοιχεία που εμποδίζουν τα θετικά αποτελέσματα που απορρέουν από την εφαρμογή καινοτομίας και επιδρούν τόσο στο κλίμα του σχολείου, όσο στην επίδοση των παιδιών». Επιπροσθέτως, «με ευελιξία να καταφέρνει να ξεπερνά τις γραφειοκρατικές διαδικασίες που είναι μεγάλο εμπόδιο, εστιάζοντας μόνο στις νέες ιδέες» (Moolenaar et.al., 2010: 655). Ένας ακόμα παράγοντας που δημιουργεί περιορισμούς, είναι ότι στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα οι καινοτομίες δεν εντάσσονται απαραίτητα σε ένα ενιαίο μοντέλο εκπαιδευτικής πολιτικής, με αποτέλεσμα να επιχειρείται μια αποσπασματική προσέγγιση, που έχει ως συνέπεια την εγκατάλειψη της αξίωσης για συνολική βελτίωση, στοχεύοντας μονομερώς σε συγκεκριμένες τομές (Μαυροσκούφης, 2002). Δυστυχώς, συμβαίνει κάποιες φορές η πολιτεία να μειώνει ή να τερματίζει τη στήριξή της σε εκπαιδευτικές καινοτομίες, αφήνοντας στην εκπαιδευτική κοινότητα μια αίσθηση απογοήτευσης και οδηγώντας μοιραία στο άδοξο τέλος της καινοτομίας (Fullan, 2019). Σημαντικό επίσης εμπόδιο είναι η έλλειψη οικονομικής στήριξης, καθώς σύμφωνα με τον Ιορδανίδη (2006), «απαιτήσεις για αλλαγές δεν συνοδεύονται από ανάλογους πόρους». Επίσης, τα αποτελέσματα έρευνας των Σπυροπούλου et.al. (2007), έδειξαν ότι «οι διευθυντές σχολείων θεωρούν ανασταλτικό παράγοντα για την υλοποίηση καινοτομιών, την ελλιπή χρηματοδότηση και την υλικοτεχνική υποδομή». Σημαντικοί περιορισμοί και εμπόδια τίθενται επίσης από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς, καθώς

ανάλογα με την προσωπικότητα, τις πρότερες εμπειρίες που έχουν κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους και το στάδιο της καριέρας στο οποίο βρίσκονται τη δεδομένη στιγμή, ενδέχεται να είναι λιγότερο ή περισσότερο δραστήριοι με αποτέλεσμα να στηρίζουν ή να πολεμούν την καινοτομία. Επιπροσθέτως, ένα επίσης σημαντικό εμπόδιο είναι ο περιορισμένος χρόνος που διαθέτουν οι εκπαιδευτικοί, που τους οδηγεί να μην είναι πρόθυμοι στην αλλαγή (Fullan, 2019). Η μετάβαση μιας καινοτομίας από τη φάση έναρξης, στη φάση της συνέχισης και τελικά στην καθιέρωσή της, εξαρτάται από παράγοντες που δεν είναι απαραίτητο να σχετίζονται με την επιτυχή υλοποίησή της.

3.3. Η θετική συμβολή του διευθυντή στην εισαγωγή καινοτομιών

Κατά τους Everard, Morris & Wilson σκοπός της σύγχρονης διοικητικής εκπαίδευσης δεν είναι μόνο η αποτελεσματική διαχείριση της παρούσας κατάστασης (status quo) από τους μάνατζερ, αλλά κυρίως η ανάπτυξη της ικανότητάς τους να διαχειρίζονται και να κατευθύνουν αλλαγές (Ράπτης, 2006). Βασικό ρόλο για την εφαρμογή της καινοτομίας έχει η σχολική ηγεσία. Ο διευθυντής υιοθετώντας ένα «συνεργατικό» μοντέλο διοίκησης που θα στηρίζεται «α) στις δημοκρατικές αρχές για τη λήψη αποφάσεων, β) στην αυθεντία και άποψη του επαγγελματία ειδικού (εκπαιδευτικού) και όχι στην εξουσία κύρους, γ) στις κοινές αξίες σχετικά με την εκπαίδευση και την κοινωνία που μοιράζονται τα μέλη του σχολείου: ένα κοινό όραμα για το σχολείο, δ) στο μικρό μέγεθος των ομάδων που εξασφαλίζει τη συμμετοχή όλων και ε) στην κοινή αποδοχή των αποφάσεων που προκύπτουν μέσα από συμφωνία, θα συμβάλλει ώστε να δημιουργηθεί μια κουλτούρα συνεργασίας στη σχολική μονάδα που θα προωθεί το «όραμα», το ύφος της και το ήθος της» (Μαυρογιώργος, 2006: 55-56). Αλλά ακόμη και σε περιπτώσεις αντίστασης από ορισμένους εκπαιδευτικούς απαιτείται η ικανότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης αλλά και η γνώση αναφορικά με τα ανθρώπινα συστήματα κινήτρων, τα σχήματα ανταμοιβών και η γνώση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της σχολικής μονάδας.

Ο διευθυντής για να υποστηρίξει την εισαγωγή των καινοτομιών στο σχολείο, χρειάζεται να έχει «ικανότητες σχεδιασμού και προγραμματισμού». Επιπροσθέτως, να μπορεί αναπτύσσει νέες μεθόδους διδασκαλίας, να παρακολουθεί τις εκπαιδευτικές αλλαγές καταγράφοντας την εξέλιξή τους και τελικά να τις αξιολογεί (Μαυρογιώργος, 2006). Ο καινοτόμος διευθυντής οφείλει «να είναι ενημερωμένος για όλες τις τελευταίες εξελίξεις, να έχει καθιερώσει δίκτυο ανταλλαγής πληροφοριών με συναδέλφους μέσα και έξω από το σχολείο και να συμμετέχει ενεργά στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Οι σχολικοί ηγέτες δημιουργούν συνθήκες που επιτρέπουν στο άτομο να πειραματιστεί για να δημιουργήσει, να αναπτύξει, να αξιολογήσει, να καινοτομήσει» (Ιορδανίδης, 2006: 93).

Οι διάφορες αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον εκπαιδευτικό οργανισμό δεν συμβαίνουν ερήμην του διευθυντή καθώς συσχετίζονται με τον τρόπο που αυτός διοικεί και τον τρόπο συμπεριφοράς του (Park, 2012: 98). Το μοντέλο ηγεσίας που φαίνεται ότι ευνοεί περισσότερο την ανανέωση στο σχολείο με την εισαγωγή εκπαιδευτικών καινοτομιών, είναι το

μετασχηματιστικό (Moolenaar et.al., 2010: 654). Ο διευθυντής που διοικεί μετασχηματιστικά, ενδυναμώνει τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του, δημιουργώντας παράλληλα ένα υποστηρικτικό στις αλλαγές κλίμα (Sagnak et.al., 2015). Εξάλλου, η μετασχηματιστική ηγεσία μοιάζει «να πλησιάζει στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών καθώς καλλιεργεί το κλίμα που προάγει την εισαγωγή της καινοτομίας και την ανάληψη ρίσκων» (Moolenaar et.al., 2010: 654). Η μετασχηματιστική ηγεσία προετοιμάζει το έδαφος για την καινοτομία ενώ ταυτόχρονα χαρακτηρίζεται από το όραμα και τους ξεκάθαρους μακροχρόνιους στόχους που έχει υπόψη του ο διευθυντής, όπως και τις αναμενόμενες προσαρμογές που πρέπει να γίνουν (Park, 2012: 98-99). Προφανώς, ο απώτερος σκοπός είναι η δημιουργία των συνθηκών εκείνων, που ενθαρρύνουν τη συνεργασία ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας. Εξάλλου, οι εκπαιδευτικοί έχουν την επίγνωση ότι επιδρούν στη μάθηση των παιδιών (Sagnak, et.al., 2015: 157). Είναι ερευνητικά εξακριβωμένο, ότι η συμπεριφορά του διευθυντή στο σχολείο σε καθημερινή βάση, συνδέεται με τον τρόπο που επιλέγει να ηγείται και από αυτόν εξαρτάται «η επικοινωνία και η αλληλεπίδραση με τους συνεργάτες του, για την ανταλλαγή φρέσκων ιδεών» (Moolenaar et.al., 2010: 653). Στην περίπτωση των ευρωπαϊκών προγραμμάτων Erasmus+, ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι πρωταρχικός για την εκπόνηση των ευρωπαϊκών σχεδίων, τόσο στον προγραμματισμό, όσο και στην υποστήριξη και εποπτεία της εξέλιξής τους. Είναι ωστόσο σημαντικό ο διευθυντής να μεριμνά για τη διάχυση της αποκτηθείσας γνώσης και των δεξιοτήτων στη σχολική του μονάδα, μετά από το σχέδιο κινητικότητας (Μπάτος, 2017).

Τα βιβλιογραφικά ευρήματα ανέδειξαν τον καταλυτικό ρόλο του διευθυντή και συγκεκριμένα του μετασχηματιστικού ηγέτη, για την εισαγωγή της καινοτομίας στην εκπαίδευση. Το «κλειδί» εφαρμογής και υλοποίησης μιας καινοτομίας είναι οι εκπαιδευτικοί, οι οποίοι έχοντας κουλτούρα συνεργασίας, αμοιβαίου σεβασμού και επαγγελματικής ωριμότητας, θεμελιώνουν γέφυρες επικοινωνίας ανάμεσα σε δύο σχολικές μονάδες, τους γονείς και την κοινωνία και ουσιαστικά θέτουν τις βάσεις για νέες μορφές εκπαιδευτικών παρεμβάσεων.

4. Συμπεράσματα

Από τη βιβλιογραφική μελέτη διαπιστώνεται ότι ο σύγχρονος τρόπος ζωής του ανθρώπου με τις αλλαγές που έφερε η τεχνολογία και η ταχύτητα πρόσβασης στη γνώση, επέβαλαν την αλλαγή των αναλυτικών προγραμμάτων και την εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαίδευση, για να εφοδιαστούν οι μαθητές με τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες, και να είναι ανταγωνιστικοί μελλοντικά, όταν θα εισέλθουν στο στίβο εργασίας στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Κατά συνέπεια το ελληνικό σχολείο, προκειμένου να εναρμονιστεί με τις σύγχρονες παιδαγωγικές, πολιτισμικές και τεχνολογικές εξελίξεις εισήγαγε σταδιακά, καινοτόμα προγράμματα με στόχο την ευαισθητοποίηση των μαθητών σε θέματα όπως το περιβάλλον, η υγεία και ο πολιτισμός καθώς επίσης εισήχθησαν, προαιρετικά, τα ευρωπαϊκά προγράμματα eTwinning και Erasmus+, που ενθαρρύνουν και στηρίζουν τη συνεργασία και την ανταλλαγή καινοτόμων ιδεών ανάμεσα στα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας στην Ευρώπη.

Οι εσωτερικές αξιολογήσεις και οι ερευνητικές μελέτες ανέδειξαν ότι τα καινοτόμα προγράμματα, όπου εφαρμόστηκαν, ενθάρρυναν μια διαφορετική προσέγγιση της γνώσης, ενδυναμώνοντας τον εκπαιδευτικό και τον μαθητή και δημιουργώντας νέα περιβάλλοντα μάθησης, αλλά εφαρμόστηκαν στο περιθώριο του σχολικού προγράμματος (εφόσον υλοποιούνταν σε προαιρετική βάση) και χωρίς να γίνει μια συστηματική και συνολική αποτίμηση της υπάρχουσας κατάστασης. Το όφελος από την εφαρμογή των καινοτόμων προγραμμάτων στα σχολεία είναι σημαντικό, καθώς ενθαρρύνουν τους μαθητές να εργάζονται ομαδοσυνεργατικά και να ανακαλύπτουν τη μάθηση, ενισχύοντας ταυτόχρονα τις δεξιότητές τους, καθώς προσεγγίζουν ολιστικά τη γνώση. Εξίσου όμως κερδισμένοι είναι και οι εκπαιδευτικοί, με τη συμμετοχή τους ειδικά στα προγράμματα eTwinning και Erasmus+, καθώς το κέρδος τους είναι οι αποκτηθείσες νέες ικανότητες, τόσο για τους ίδιους όσο και για τους μαθητές τους. Κρίνεται λοιπόν απαραίτητη η λήψη μέτρων από την πολιτεία όπως η επιμόρφωση, που θα ενδυναμώσουν τους εκπαιδευτικούς, δίνοντάς τους ταυτόχρονα κίνητρα για συμμετοχή σε καινοτόμα εκπαιδευτικά προγράμματα. Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να παροτρύνονται για να συμμετέχουν σε προγράμματα κινητικότητας Erasmus+ και αυτό οφείλει να είναι το μέλημα της διοίκησης (διευθυντών, περιφέρειας, υπουργείου παιδείας), αν το ζητούμενο είναι ο εξευρωπαϊσμός της εκπαίδευσης.

Επίσης, αναδείχθηκαν ως κυριότερα εμπόδια στην εισαγωγή καινοτομιών, ο υπέρμετρος ζήλος κάποιων διευθυντών και ο παρεμβατικός τους ρόλος, η έλλειψη χρόνου αλληλεπίδρασης για την υλοποίηση της καινοτομίας και οι συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, η έλλειψη κατάλληλων εκπαιδευτικών εργαλείων, οι γραφειοκρατικές διαδικασίες, η αποσπασματική προσέγγιση των καινοτομιών, η ελλιπής χρηματοδότηση και ο περιορισμένος χρόνος που διαθέτουν οι εκπαιδευτικοί, που τους οδηγεί να μην είναι πρόθυμοι στην αλλαγή.

Τα βιβλιογραφικά ευρήματα ανέδειξαν τον καταλυτικό ρόλο του διευθυντή και συγκεκριμένα του μετασχηματιστικού ηγέτη, για την εισαγωγή της καινοτομίας στην εκπαίδευση. Για να έχει καινοτόμο ρόλο στο σχολείο, ο διευθυντής θα πρέπει να επικοινωνεί με ορθό και εποικοδομητικό τρόπο με το διδακτικό προσωπικό και με τις εξωσχολικές ομάδες, να έχει επάρκεια γνώσεων και ενημέρωσης, να έχει διοικητική πείρα, να είναι επιστημονικά καταρτισμένος, ενεργητικός, αποφασιστικός, ενθουσιώδης. Διευθυντής με τέτοιου είδους προσωπικότητα θα δημιουργήσει ένα κοινό όραμα μεταξύ των εκπαιδευτικών, θα θέσει συγκεκριμένους στόχους και θα διαμορφώσει ένα κλίμα υψηλών προσδοκιών (Μπελαδάκης, 2010). Το «κλειδί» εφαρμογής και υλοποίησης μιας καινοτομίας είναι οι εκπαιδευτικοί, οι οποίοι έχοντας κουλτούρα συνεργασίας, αμοιβαίου σεβασμού και επαγγελματικής ωριμότητας, θεμελιώνουν γέφυρες επικοινωνίας ανάμεσα σε δύο σχολικές μονάδες, τους γονείς και την κοινωνία και ουσιαστικά θέτουν τις βάσεις για νέες μορφές εκπαιδευτικών παρεμβάσεων.

Διαπιστώνεται ότι οι προκλήσεις του 21ου αιώνα απαιτούν ένα σχολείο σύγχρονο, αποτελεσματικό και ικανό να προσαρμόζεται στις συνεχείς αλλαγές και στο αβέβαιο δυναμικό περιβάλλον. Κατά συνέπεια, η εισαγωγή και η επιτυχής διαχείριση αλλαγών και

καινοτομιών, που είναι συνυφασμένες με την αναζήτηση της ποιότητας, της συνεχούς βελτίωσης και ανάπτυξης της εκπαίδευσης, αναδεικνύεται ιδιαίτερα σημαντική για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και εκλαμβάνεται ως ουσιώδης προϋπόθεση για την άσκηση επιτυχημένης εκπαιδευτικής διοίκησης και αποτελεσματικής ηγεσίας.

5. Βιβλιογραφικές αναφορές

- Bakır, A. (2016). Innovation Management Perceptions of Principals. *Journal of Education and Training Studies*, 4(7).
- Berger, J., Yiu, H., Nelson, D., Vaganek, M., Rosenfield, S., Gravois, T., Gottfredson, G., Vu, P., Shanahan, K. and Hong, V. (2014). Teacher Utilization of Instructional Consultation Teams. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 24(3), pp. 211-238.
- Berman, P. and McLaughlin, M. (1976). Implementation of Educational Innovation. *The Educational Forum*, 40(3), pp. 345-370.
- Βότση, Ε. (2017). Η εκπαιδευτική καινοτομία στην ελληνική σχολική πραγματικότητα και η αυτονομία της σχολικής μονάδας. *Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία*, 1, σσ. 517-523.
- Δακοπούλου, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Αλλαγή-Μεταρρύθμιση-Καινοτομία. Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*. Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική, σσ. 165-211.
- Erasmus+ - European Commission. (2019). *Erasmus+*. Στο: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/node_en (προσπελάστηκε στις 23/11/2019).
- Fullan, M. (2019). *The New Meaning of Educational Change - Michael Fullan*. Στο: <https://michaelfullan.ca/books/new-meaning-educational-change/> (προσπελάστηκε στις 23/11/2019).
- Gkorezis, P. (2016). Principal empowering leadership and teacher innovative behavior: a moderated mediation model. *International Journal of Educational Management*, 30(6), pp. 1030-1044.
- Hofman, R., Jansen, E. and Spijkerboer, A. (2011). Innovations: Perceptions of teachers and school leaders on bottlenecks and outcomes. *Education as Change*, 15(1), pp. 149-160.
- Ιορδανίδης, Γ. (2006). Διεύθυνση σχολείου και διαχείριση αλλαγής. Στο Μπαγάκης, Γ. (επιμ.), *Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου*, σσ. 90-97, Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Johannessen, J., Olsen, B. and Lumpkin, G. (2001). Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?. *European Journal of innovation management*, 4.1, pp. 20-31.

- Λεξικό Κοινής Νεοελληνικής, Α.Π.Θ., (1998). Στο: http://www.greek-language.gr/greekLang/modern_greek/tools/lexica/triantafyllides/index.html (προσπελάστηκε στις 03/09/2020).
- Μαρμαρά, Χ. (2016). Ηγεσία και αλλαγή στη σύγχρονη εκπαίδευση: ο ρόλος και η σημασία της δράσης του διευθυντή. Στο: Α. Πέτρου & Π. Αγγελίδης (επιμ.), *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία* (σσ. 407-431). Αθήνα: Διάδραση.
- Μαυρογιώργος, Γ. (2006). Καινοτομία και Εκπαιδευτική Πολιτική του Σχολείου. *Μορφωτική Πρωτοβουλία*, σσ. 45-56.
- Μαυροσκούφης, Δ. (2002). Η εισαγωγή και η υποδοχή των καινοτομιών στα σχολεία: θεωρητικό πλαίσιο και πρακτικά προβλήματα. *Νέα Παιδεία*, 103, σσ. 6-23.
- Moolenaar, N., Daly, A. and Slegers, P. (2010). Occupying the Principal Position: Examining Relationships Between Transformational Leadership, Social Network Position, and Schools' Innovative Climate. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), pp. 623-670.
- Μπάτος, Κ. (2017). *Εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στην εκπαίδευση. Αντιλήψεις και πρακτικές διευθυντών Γυμνασίων του Νομού Κορινθίας* (Διπλωματική Εργασία). Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Στο: <http://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3648/%CE%94%CE%99%CE%A0%CE%9B%CE%A9%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97.%CE%9C%CE%A0%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%A3-%CE%9A%CE%A9%CE%9D%CE%A3%CE%A4%CE%91%CE%9D%CE%A4%CE%99%CE%9D%CE%9F%CE%A3.%CE%95%CE%9A%CE%A0%CE%91%CE%99%CE%94%CE%95%CE%A5%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%A0%CE%9F%CE%9B%CE%99%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%9A%CE%91%CE%99%20%CE%94%CE%99%CE%9F%CE%99%CE%9A%CE%97%CE%A3%CE%97.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (προσπελάστηκε στις 03/09/2020).
- Μπελαδάκης Ε., (2010). *Η συμβολή των Ηγετών – Στελεχών της εκπαίδευσης στην επιτυχή εφαρμογή των εκπαιδευτικών καινοτομιών*, Διοικητική Ενημέρωση, τεύχ.. 53, σσ. 103-111.
- Πασιαρδής, Π. & Καφά, Α. (2015). *Διαχείριση της αλλαγής: Η φύση και ο σχεδιασμός της αλλαγής στους σύγχρονους εκπαιδευτικούς οργανισμούς*. Στο: http://www.ats2020.eu/images/deliverables/D1.5_ChangeManagement_el_CP.pdf (προσπελάστηκε στις 03/09/2020).
- Park, J. (2011). The effects of principal's leadership style on support for innovation: evidence from Korean vocational high school change. *Asia Pacific Education Review*, 13(1), pp. 89-102.
- Ράπτης, Ν., (2006). *Η διαχείριση της καινοτομίας από τη σχολική ηγεσία*. Επιστημονικό Βήμα, τεύχ. 6, σσ. 32-42.

Σπυροπούλου, Δ., Βαβουράκη, Α., Κούτρα, Χ., Λουκά, Ε. & Μπούρας, Σ. (2007). Καινοτόμα προγράμματα στην εκπαίδευση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 13, σσ. 69-83.

Sađanak, M., Kuruöz, M., Polat, B. and Soylu, A. (2015). Transformational Leadership and Innovative Climate: An Examination of the Mediating Effect of Psychological Empowerment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 15(60), pp. 149-168.